

浅谈信息化情境下高校预算管理流程再造

常光辉 王怡 潘俊

（一）高校预算管理流程再造方案

1. 编制战略性预算。各院系代表、专家教授、财务以及与财务密切相关的主要部门负责人集中成立预算管理办公室，作为校内预算管理会审机构，把关校内预算的制定和修改。由学校党委常委会制定自上而下的战略计划并发布到信息平台，各部门（学院）根据战略计划安排内部工作计划和相关项目预算。预算管理会审小组对申报的项目进行可行性论证，根据项目预期结果对实现战略计划的贡献程度，将各项目分为优先考虑项目、可考虑项目、暂不考虑项目等，由财务处根据学校资金状况调整预算，并及时反馈给各部门，保障学校资金分配符合学校整体发展目标。

2. 建立财务信息化集成平台。该平台可将各学院及各部门（除财务部门外）的管理信息系统关联起来，通过信息快速传递实现数据联动与集成。预算应用系统是财务信息化集成平台设计的主体，是针对高校财务管理和相关决策工作对预算的编制、执行、调整、监督、评价全过程进行控制的信息化平台，将收支管理、债务管理、国有资产管理、学生事务管理、人事管理纳入预算编制全过程，全校资金、资产运转均在预算管理范围内。借助财务信息化集成平台，可有效克服数据二次输入、信息传递不及时、数据分散、部门之间信息沟通不顺畅等缺点，实现校内预算和省级预算编制同步、口径统一，消除预算收支估计的时间差，每年只需编制一套预算，杜绝了预算“两张皮”现象。

3. 改变预算编制方式。高校预算编

制方法调整为更加科学、合理的零基预算。具体做法为：编制预算时，从预算应用中提取往年数据，在对重大活动重新考核“成本——效益——效果”的基础上，严格审查各项支出费用及支出项目的必要性和数额的合理性，根据支出数额大小调整活动事项执行的先后次序，以此决定全校资金和资源的分配顺序。

4. 实行项目库预算管理模式。在确定一项支出是否纳入预算时，由原来的分教学、科研、基础建设等大类改为“统一领导，归口管理”的项目库预算管理，将当年财政拨款与以前年度结余款项及其他资金等统筹安排，按照资金保障顺序执行预算。申请项目需填写预算项目申报书、项目预算明细表，由专家进行可行性评估，出具可行性报告。项目通过审核被专家认定为可行后，纳入学校项目库，进入预算支出范围。各项目与校内支出预算有效结合起来，服从于预算的约束和控制，项目管理的支出范围应限定于项目开支范围内，不得超预算运行，实现在既定目标下资源的有效调配和精细化管理，为预算执行和监督奠定基础。同时，项目库实行滚动管理，对于上年度已批复未完成的项目不得轻易改变资金用途，应自然进入下年度项目库，同时，考虑项目库新增项目，方便其申请下年度项目支出预算。

5. 严格预算审批权限。为保证预算执行有效，应严格明确审批权限，预算审批人应保证预算申请在符合学校相关制度的前提下与高校战略目标相匹配。对于超额预算申请必须说明情况，谨慎审批。对于预算执行过程中的资金审

批，审批人应检查业务的真实合法性、用额进度和使用范围，确保资金有效利用。财务人员要严格审查核对审批资料，如对审批手续存在异议，应及时与预算审批人联系消除异议。

6. 增强预算执行力度。高校各部门应提高合理使用资金意识，保证在预算规定范围内使用资金，控制预算执行的方向和进度。另外，财务核算依据项目和部门进行，进一步增强预算精细化管理。借助财务信息化集成平台，非财务系统与财务系统实现数据联动，高校财务处能够直观地查询到各部门预算执行及结余情况，系统性地分析预算执行进度是否符合预算制定标准；各部门花费预算时也可以通过平台向财务部门说明用途，不得透支使用。此外，高校财务处应及时解决审计中发现的问题，对预算执行过程中的薄弱环节加以总结，将不定期、定期检查方式和专项检查相结合，通过高校财务信息化集成平台信息发布功能定期、及时公布预算执行情况。

7. 逐步建立预算绩效评价。预算绩效评价考评需结合高校战略发展目标，遵循全局提升、总体优化原则。考评标准的制定主要由高校预算管理小组负责，尽量系统、具体，能够量化的指标尽量量化，预算考评指标应与预算目标 and 责任指标相对应，个人或部门目标的制定应对学校整体利益的提升起到积极的促进作用。

（二）预算管理流程再造前后对比分析

1. 业务数据高度集成。由于各部门通过预算应用系统实现数据联动，业务

中小银行管理会计应用浅析

丁自明

(一) 中小银行发展亟须解决的问题在利率市场化的今天, 面对信息技术革命的冲击, 未来银行间的差距主要体现在基于定量管理技术的精细化管理水平上, 而这种精细化管理水平又集中体现在基于强大的价值管理能力及管理会计体系及理念上。因此中小银行需要借鉴学习先进银行的经验以及先进管理理念和工具, 全面重塑中小银行机制, 提高精细化管理水平, 适应发展需要。

1. 市场定位。银行间格局是多方因素作用的结果。利率市场化背景下, 资金价格既是供需的反映, 也是服务质量的反映。大银行的优势地位会越来越明显, 规模效应导致单位成本降低, 对中小银行的盈利空间挤压明显。中小银行需要着力培育特色经营, 通过提供大银行无法提供或不愿提供的服务来吸引目标客户; 需要重新梳理自己的客户群, 明确自己的市场定位, 或者回归自己的市场定位。具体定位上, 各行需要在分析目前客户的基础

上, 通过客户的贡献度来确定市场定位。总体而言, 中小银行需要在零售业务上着力发展, 大力发展消费金融。

2. 战略导向。信息技术对银行发展的冲击日益加快, 需要中小银行从战略入手重塑自身, 进行转型发展, 以更好适应经济新常态下日益加剧的银行间以及银行与非银行的竞争。按照波特竞争理论, 中小银行的战略应该聚焦差异化, 通过锁定目标客户群, 推行精准有特色的产品和服务, 增强与客户的粘合力, 追求长期合作共赢。

3. 管理能力。中小银行在发展中不断根据形势和自身管理需要引进采用大量管理工具, 辅助进行决策, 但由于自身管理能力的欠缺, 很多管理工具上线就处于闲置, 并没有发挥理想效果。除了理念因素外, 最重要的就是人力资源因素, 没有合格优秀的管理团队不断优化管理方法, 提升管理效能。围绕人力资源效能提升, 管理会计工具的作用将会与日俱增。平衡计分卡、关键指标法、360度测评等

工具会加快推进中小银行的人才战略落地。

4. 信息技术。对中小银行发展冲击最大的莫过于信息技术发展之迅速。中小银行一直苦于跟进, 但总是落后于信息技术发展, 落后于行业内先进同业。从中小银行发展历程看, 没有信息技术的支撑, 势必会被市场所淘汰。中小银行需要未雨绸缪, 及早应对, 除了加快自身发展, 扩大规模, 追求边际效益递增之外, 还需要通过行业联盟、兼并重组等方式寻求大银行的支持。比如当成为某家大银行控股银行时, 可以便利获得包括信贷管理系统、风险管理系统、核心业务系统、管理会计系统等在内的大量信息技术支持。

(二) 管理会计在中小银行转型发展中的运用

1. 寻找目标市场

构建完善的法人治理结构和制定有效的发展战略是中小银行重新进行市场定位的关键, 可以借助管理会计

信息采集更为全面、及时。当一项经济业务发生时, 业务部门将业务事件信息输入本部门信息系统, 经过加工形成有一定规则标准的电子数据, 通过网络传输存储在预算管理模块的数据库中, 并传输至下一个相关部门。财务部门人员可以直接从数据库中调取数据、收集业务部门的原始电子数据, 提高了财务人员的工作效率。

2. 部门业务活动规范可控。以运行预算管理模块为基础的高校财务管理

流程再造, 使各项收支在一本预算中反映, 各部门业务活动都需要在预算指标范围内进行, 规范了业务活动过程中的财务行为。财务部门可以通过项目库对各项开支进行科学、合理的核定和精细化管理。业务部门可以随时通过信息查询与交换模块及时了解经济业务会计处理的进展及详细信息, 查看预算执行进度。

3. 财务管理工作科学有效。通过该信息系统, 财务部门向各部门下达预算

编制各环节的时间表、规定各部门责任, 财务人员可以直观了解经济业务发生的全部过程, 实现财务业务一体化, 对照财务预算方案进行预算执行分析, 真正做到事前预测、事中控制和事后分析, 及时调整资金结构, 优化高校战略目标下的部门资源配置和资金调配。

(作者单位: 江苏大学财务处 南京审计大学会计学院 / 国家治理与政府会计研究中心)

责任编辑 张璐怡